

Institut für Personalmanagement

IfPM

**Discussion Papers
No.2/2000**

Peter Conrad*

Führungsqualität

DISTRIBUTION STATEMENT A
Approved for Public Release
Distribution Unlimited

Hamburg, 01/00

Universität der Bundeswehr Hamburg

ISSN 1434-985X

20030108 022

AQ F03-03-0475

*** Peter Conrad, Univ.-Prof. Dr. rer. pol., Leiter des Instituts für Personalmanagement**

Die Reihe **`Discussion Papers`** erscheint in unregelmäßigen Abständen seit 1997.

Berichtet wird über abgeschlossene und laufende Forschungsvorhaben, veröffentlicht werden desweiteren Arbeiten über die Anwendung und Umsetzung neuer Konzepte und Methoden des Personal- und Human Resource Management sowie Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitforschung.

Die Darstellungen sind in aller Regel bewußt für Veränderungen und Differenzierungen offengehalten, sie haben Werkstattcharakter, um sich anschließende Diskussionsergebnisse widerspiegeln und Anregungen noch aufnehmen zu können.

In den Jahren 1997 und 1998 werden die Discussion Papers noch weitgehend in deutscher Sprache erscheinen, ab dem Jahrgang 1999 werden sie weitestgehend in Englisch publiziert.

Hamburg im Juli 1997

Peter Conrad

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Peter Conrad

Tel.: 040/6541-2883

Fax.: 040/6541-2883

e-mail: Peter.Conrad@unibw-hamburg.de

<http://www.unibw-hamburg.de/PWEB/perman/frame1.htm>

Anschrift

Universität der Bundeswehr Hamburg
Institut für Personalmanagement, Holstenhofweg 85
Postfach 700 822
22008 Hamburg

REPORT DOCUMENTATION PAGE

Form Approved OMB No. 0704-0188

Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing the collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden to Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports, 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302, and to the Office of Management and Budget, Paperwork Reduction Project (0704-0188), Washington, DC 20503.

1. AGENCY USE ONLY (Leave blank)		2. REPORT DATE 2000	3. REPORT TYPE AND DATES COVERED Discussion Paper	
4. TITLE AND SUBTITLE Fuehrungsqualitaet Quality of Leadership			5. FUNDING NUMBERS	
6. AUTHOR(S) Peter Conrad				
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES) Institut fuer Personalmanagement, Universitaet der Bundeswehr Hamburg			8. PERFORMING ORGANIZATION Report Number REPORT NUMBER No. 2/2000	
9. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)			10. SPONSORING/MONITORING AGENCY REPORT NUMBER ISSN 1434-985X	
11. SUPPLEMENTARY NOTES Text in German. Title and abstract in German and English, 11 pages, ISSN 1434-985X, No. 2/2000.				
12a. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT Distribution A: Public Release.			12b. DISTRIBUTION CODE	
ABSTRACT (Maximum 200 words) This brief essay examines the basis for leadership, its dimensions, and the instruments necessary for measuring the quality of leadership. The author mentions that new definitions of leadership have arisen in recent years due to the given manager's ability to adjust to difficult situations: the notion that the quality of leadership contains predominantly efficiency, effectiveness, and bottom-line results, gradually is being superceded by an emphasis on preparedness to alter one's plans, capacity for change, and success rate retention, in very much an "ends-justify-the-means" outlook. The economic output or turnover of a given company nonetheless cannot be disregarded ultimately.				
14. SUBJECT TERMS German, UNIBW, Leadership, Business model, Organizational managment			15. NUMBER OF PAGES	
			16. PRICE CODE	
17. SECURITY CLASSIFICATION OF REPORT UNCLASSIFIED	18. SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE UNCLASSIFIED	19. SECURITY CLASSIFICATION OF ABSTRACT UNCLASSIFIED	20. LIMITATION OF ABSTRACT UNLIMITED	

NSN 7540-01-280-5500

Standard Form 298 (Rev. 2-89)
Prescribed by ANSI Std. Z39-18
298-102

Führungsqualität

Peter Conrad

Führung dient dazu, die wirtschaftliche und soziale Effizienz des betrieblichen Leistungsprozesses zu gewährleisten. Unterschiede in der Führungsqualität bedingen Erfolgsdifferenzen. Die Gestaltung der Einflussfaktoren der Führungsqualität trägt mittelbar zur Erfolgssicherung bei.

1. Grundlagen
2. Führungsqualität
3. Dimensionen von Führungsqualität
4. Instrumente zur Erfassung von Führungsqualität
5. Literatur

1. Grundlagen

Führung ist zielorientierte Gestaltung (vgl. Bea 1997). Als Managementfunktion bezieht sie sich auf Personen (Personalführung, Mitarbeiterführung) und Unternehmungen bzw. Betriebe (Unternehmungsführung, Betriebsführung). Betriebliche Arbeitsteilung und die Regulation von Herrschaftsinteressen machen Führung notwendig. Unternehmungen und Betriebe erstellen und verwerten ihre Leistungen aus wirtschaftlichen und technologischen Gründen arbeitsteilig. Diese Zergliederung erfordert Integration und Koordination. Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle des Betriebsgeschehens sind notwendig, um das sozio - technische System Unternehmung auf Ziele auszurichten und zu steuern (vgl. Bisani 1995). Die Führungskräfte bringen hierzu Überblick, Übersicht und ganzheitliche Sichtweisen ein. Führung ist auch ein zielgerichteter Prozess sozialer Einflussnahme (vgl. Northouse 1997). Das wirtschaftliche Oberziel der Unternehmung muss mit den Interessenlagen, Erwartungen und Bedürfnissen der Mitglieder und Teilnehmer der Unternehmung zum Ausgleich gebracht werden, um die Unternehmung als Ganzes funktions- und leistungsfähig zu halten (vgl. Fontin 1997). Dies leistet Führung als sozialer, interpersonaler und organisationspolitischer Prozess. Sie ist dann interpersonell, beabsichtigt, informierend, motivierend, mit direktem Führer-Geführten Bezug, wobei Führer und Geführte über unterschiedliche Machtgrundlagen verfügen (vgl. Neuberger 1990). Konflikte müssen gehandhabt werden und Arbeitsbeziehungen sind zu pflegen: Beide sind wichtige Einflüsse des konkreten Führungsgeschehens und wirken auf den Führungserfolg (vgl. Mintzberg 1973; Schirmer 1992). Die betriebliche Wertschöpfung muss gestaltet und geleitet werden, Löhne, Gehälter und Gewinneinkommen sind festzulegen bzw. zu verteilen (vgl. Staehle 1992). Das Arbeits- und Leistungsverhalten und die Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeiter ist zu sichern und zu kontrollieren (vgl. Türk 1981; Breisig 1990; Brünnecke 1998), wobei die Handlungsspielräume durch die Mitbestimmung beeinflusst und begrenzt werden (vgl. Drumm 1995). Führung ist Leistungsaufgabe im Sinne der Unternehmungszielsetzung, sie ist Leitungsaufgabe im Sinne der Koordination und Steuerung des Betriebsgeschehens und sie ist Legitimationsaufgabe, indem sie Konflikte kanalisiert und reguliert sowie unterschiedliche Interessen ausgleicht (vgl. Schettgen 1996; Wegner 1998).

Sach- und personenbezogene Führungsaufgaben werden arbeitsteilig durchgeführt, Abstimmung und Verzahnung ist notwendig. Dem dient die Führungs- bzw. Leitungsorganisation. Sie umfasst in mittleren, größeren und großen Unternehmungen

mehrere Personen (Führungskräfte, Führungspersonal) und Managementaufgaben unterschiedlicher geschäftspolitischer Bedeutung. Das oberste Management formuliert die unternehmungspolitischen Ziele und Grundsätze und trifft die strategischen Entscheidungen, das mittlere Management hat die Aufgabe, diese grundlegenden Entscheidungen in Programme, Regeln und konkrete Vorgaben zu übersetzen sowie die Einhaltung und Ausführung zu überwachen und zu sanktionieren. Das untere Management ist die Verbindung zur Ausführungsebene und den damit beauftragten Mitarbeitern. Die Führungsebenen unterscheiden sich in den Aufgabenstellungen, ihren Handlungsspielräumen und im Verantwortungsumfang.

In einem umfassenden Sinn ist Führung (Führungsaufgaben und Organisation des Führungsprozesses, Führungskräfte und ihre Persönlichkeitseigenschaften, ihre Arbeits- und Verhaltensweisen und die zur sach- bzw. personenbezogenen Führung eingesetzten Instrumente) ein zentraler Einflussfaktor der betrieblichen und unternehmerischen Effektivität und Effizienz. Sie beeinflusst wesentlich die Gesamtleistungsfähigkeit der Unternehmung. Aus Managementsicht ist es daher sinnvoll, ihre Leistungseigenschaften und Qualität zu bestimmen, sie zu verbessern und zu erhöhen.

2. Führungsqualität

Der Begriff Führungsqualität hat zwei unterschiedliche Bedeutungen.

- Zum einen dient Führung als Instrument dazu, um Leistungsunterschiede von Unternehmungen bzw. von Betrieben herzustellen (oder zu erklären). Führung ist dann das Managementinstrument mittels dessen sich Unterschiede in der wirtschaftlichen und sozialen Effizienz erzeugen (bzw. erklären) lassen. Führungsqualität führt zu Führungserfolg und unterschiedliche Führungsqualitäten bedingen Erfolgsdifferenzen. Hierzu gehört es auch, Führung als Mittel der Qualitätssicherung des betrieblichen Leistungsprozesses zu sehen.
- Zum zweiten geht es um die Frage, wie z.B. Führungsstrukturen, Verhaltensweisen der Führungskräfte oder Führungsinstrumente verbessert werden können, damit Führungsqualität entstehen kann. Hier geht es um die Suche nach Einflussfaktoren auf Führungsqualität. Indem man Führungsqualität bewusst gestaltet, wird sie verändert und dies trägt mittelbar zum Unternehmungserfolg bei. Beide Betrachtungsweisen von Führungsqualität stehen daher in einem Zweck-Mittel-Verhältnis.

Führung dient der Zielerreichung, sie hat Mittelcharakter. Folgende miteinander verzahnte Teilbereiche machen Führung in ihrer Gesamtheit aus:

- die Führungsaufgaben (Führungsfunktionen),
- die Organisation des Führungsprozesses (Führungsorganisation),
- die Führungskräfte und ihre Persönlichkeitseigenschaften (Führungspersonal),
- die Arbeits- und Verhaltensweisen der Führungskräfte (Führungsverhaltensweisen) sowie
- die zur Führung eingesetzten Instrumente (Führungsinstrumente).

Diese Teilbereiche sind als Wirkfaktoren auf die betriebliche Leistungsfähigkeit zu verstehen, sie entfalten sich im Führungsprozess unter den spezifischen betrieblichen Bedingungen und im Hinblick auf die konkret geführten Mitarbeiter mit ihren Persönlichkeits- und Leistungseigenschaften (vgl. Becker 1999). Da die genannten Teilbereiche gestaltbar sind, können sie auch Gegenstand von Veränderungsentscheidungen (z.B. Organisations- und Personalentwicklung) sein.

Werden die Wirkfaktoren im Hinblick auf ihre Zielerreichung beurteilt, so handelt es sich um zweckorientierte Einschätzungen. Anteilseigner, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden oder Konkurrenten einer Unternehmung haben zumindest teilweise unterschiedliche Bewertungsstandards, ihre Urteile können variieren und unterschiedliche Bewertungen entstehen (vgl. Georgiades/Macdonell 1998). Führungsqualität ist insoweit eine relative Größe. Darüber hinaus kann Führungsqualität auch als persönlicher Erfolg interpretiert werden (vgl. Luthans, F./Hodgetts, R. M./Rosenkrantz, S. A. 1988). Dies trifft dann zu, wenn Manager bei der Verfolgung individueller Ziele erfolgreich sind (z.B. bei der eigenen Gehaltsentwicklung oder ihrer Karriere). Führungsqualität kann auch eine subjektiv zugeschriebene Leistungseigenschaft sein, die nicht immer dem tatsächlichen Erfolg entspricht (vgl. Hansen 1994). Ein generell gültiger Maßstab für Führungsqualität lässt sich daher nicht entwickeln.

Unternehmungen dienen der Gewinnerzielung, dazu stellen sie Sach- und Dienstleistungen her und vermarkten sie. Führungsqualität wird deshalb in aller Regel auch mit dem Formalziel Gewinn verknüpft. Hierbei bestehen Einschränkungen in der Zurechenbarkeit des Nutzens von Führung für den betrieblichen Erfolg. Weder existiert eine verbindliche Auswahl von Erfolgskriterien, noch lässt sich Führungsqualität eindeutig ermitteln (vgl. Berthel 1997). Sofern exakte Messungen der Formalzielerreichung im Zeitablauf erfolgen können, ist es beim heutigen Stand der Wissenschaft nicht möglich, die verschiedenen

Zielerreichungsbeiträge bestimmter Führungssysteme, Führungspersonen oder Führungshandlungen exakt zu isolieren.

3. Dimensionen von Führungsqualität

Führungsqualität lässt sich anhand ihrer Folgen ermitteln. Dazu bezieht man sich auf mehrere Beschreibungsdimensionen (vgl. Witte 1987), wobei die wirtschaftliche und soziale Effizienz vorrangig sind. Das Formalziel Gewinn wird zur wirtschaftlichen Effizienz ausgeweitet und mit sozial-psychologischer Effizienz verknüpft. Die Begründung dafür ist, dass es kaum - zumindest aber nur schwer - möglich ist, die ökonomische Zielsetzung ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessenlagen der Mitarbeiter zu erreichen (vgl. Berthel 1997).

Man kommt so zu drei Beschreibungsdimensionen von Effizienz, die durch die Qualität von Führung beeinflusst werden (vgl. Witte 1987; Berthel 1997; Bühner 1999):

- die generelle ökonomische Effizienz; hier wird die wert- und mengenmäßige Ergiebigkeit der Leistungserstellung und -verwertung beschrieben und erfasst;
- die Effizienz des Leistungsprozesses; hier wird der Sach- oder Dienstleistungsprozess anhand mehrerer Merkmale beschrieben. Dazu dienen einzelne Kennzahlen oder Kennzahlensysteme;
- die Personen- und Sozialeffizienz; hier werden arbeitsbezogene und individuelle Einstellungen beschrieben .

4. Instrumente zur Erfassung von Führungsqualität

Im Bereich der generellen ökonomischen Effizienz werden monetäre Bezugsgrößen eingesetzt. Hierzu dienen innerbetriebliche Vergleiche und Benchmarking-Studien, die aus dem Vergleich mit relevanten Wettbewerbern (Best Practice-Unternehmungen) Gestaltungshinweise auf eigene Verbesserungsmöglichkeiten liefern. Weniger zeitpunktbezogene Vergleiche, sondern die Analyse von Bezugsgrößen im Zeitablauf ist hier von besonderer Bedeutung. Gewinnorientierte Ansätze mit Kennzahlen (z.B. Gewinn, Return on Investment, Residualeinkommen) und wertorientierte Ansätze (z.B. Cash-Flow-Analysen) sind zu unter-

scheiden (vgl. Bühner 1999). Sie werden in aller Regel durch nicht-monetäre Bezugsgrößen erweitert (z.B. Marktanteilsentwicklung, Produktivitätsentwicklung).

Im Bereich der Leistungsprozesse werden Sach- oder Dienstleistungsprozesse anhand mehrerer Merkmale beschrieben. Dazu dienen einzelne Kennzahlen (z.B. Planabweichungen, Arbeitswiederholungen, Zahl an Arbeitsunfällen), aussagekräftiger sind Kennzahlensysteme. Außerdem kann hier die Qualität des Führungssystems direkt über Maßzahlen ermittelt werden; hierzu dienen Auditierungsverfahren (vgl. z.B. DIN 1987; Bühner 1999). Sie regeln generell die Organisation und Sicherung von Qualitätsstandards. Grundsätzlich besteht keine Beschränkung auf die materielle Produktion, auch die interne Organisation und Führung (Führungs-Audit, Management-Audit) kann so bewertet werden (vgl. Kostka 1997). Für den Personalbereich wurden in den letzten Jahren einschlägige Qualitätssicherungskonzepte entwickelt und erfolgreich umgesetzt (zum Europäischen Modell für umfassende Qualitätssicherung vgl. Wunderer/von Arx 1998).

Die Personen- und Sozialeffizienz lässt sich über Erhebungen zur Arbeitszufriedenheit, zur Führungszufriedenheit oder zur Leistungsorientierung ermitteln. Das Ausmaß der sozialen Integration ergibt sich durch Studien zum Organisationsklima und zur Organisations- oder Führungskultur. Ebenfalls auf dem Befragungswege lassen sich die Einstellungen der Mitarbeiter ermitteln, die auf Kooperationsbereitschaft, Vertrauen oder Gruppenzusammenhalt bezogen sind.

Auch eine zusammenfassende Darstellung der wirtschaftlichen, sozialen und personalen Ergebnisgrößen kann Führungsqualität nur näherungsweise bestimmen. Inhaltlich wird der Qualitätsbegriff auf Effektivität und Effizienz verkürzt. Überwiegend sind die Merkmale vergangenheitsorientiert. Sie liefern kaum Aussagen darüber, wie Führungsqualität mit unternehmerischer Wandlungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und nachhaltigem Erfolg korrespondiert (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1996). Der Funktionswandel von Führung als Voraussetzung der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit wird ebenfalls kaum betrachtet (vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg 1997). Neben der Erfassung ist auch die Zuordnung der Art und Qualität von Führung zum unternehmerischen Erfolg nicht hinreichend geklärt. Die Einzelbeiträge der genannten Teilbereiche von Führung zum Erfolg sind nicht exakt bestimmbar. Man greift daher auf qualitative Ersatzkriterien zurück, die in einer vermuteten Zweck-Mittel-Beziehung zu den Unternehmungszielen stehen (vgl. Link 1995).

5. Literatur

Bea, F. X. (1997): Einleitung: Führung, in: Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, S. 1 – 19, Stuttgart.

Becker, M. (1999): Personalentwicklung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

Berthel, J. (1997): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 5., aktualisierte und korrigierte Auflage, Stuttgart.

Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung., 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Breisig, T. (1990): Betriebliche Sozialtechniken – Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied.

Brünnecke, K. C. (1998): Autorität des Managements, Wiesbaden.

Bühner, R. (1997): Personalmanagement, 2., überarbeitete Auflage, Landsberg/Lech.

Bühner, R. (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9., bearbeitete und ergänzte Auflage, München, Wien.

Conrad, P./Keller, M. (1998): Mitarbeiterführung – Grundlagen und Konzepte, Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung, Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern.

Deutsches Institut für Normung – DIN - (Hrsg., 1987): DIN ISO 9000 bis 9004, Berlin.

Drumm, H. J. (1995): Personalwirtschaftslehre, dritte neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.

Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata, Wiesbaden.

Georgiades, N./Macdonell, R.(1998): Leadership for competitive advantage, Chichester.

Hansen, K. P. (1994): Die Mentalität des Managers, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4 – Dramaturgie des Managements, Laterale Steuerung, S. 71–103, Berlin, New York.

Kostka, C. (1997): Techniken zur Entwicklung von Führungsqualität im Total Quality Management, Berlin.

Link, J. (1995): Führungskräfte und Führungserfolg – eine Einführung, in: Krystek, U./Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg, S. 11–34, Wiesbaden.

Luthans, F./Hodgetts, R. M./Rosenkrantz, S. A. (1988): Real Managers, Cambridge, Mass.

Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work, New York.

Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden, 3. völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Northouse, P. G. (1997): Leadership. Theory and Practice, Thousands Oaks, London, New Delhi.

Ridder, H.-G. (1999): Personalwirtschaftslehre, Stuttgart, Berlin, Köln.

Schirmer, F. (1992): Arbeitsverhalten von Managern, Wiesbaden.

Schettgen, P. (1996): Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse und Bewertungsmethoden aus sozio-ökonomischer Perspektive, Stuttgart.

Staehle, W. H. (1992): Funktionen des Managements, 3. Auflage, Bern, Stuttgart.

Staehle, W. H. (1999): Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, erweitert und überarbeitet von Conrad, P./Sydow, J., München.

Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997): Management, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Türk, K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart.

Wegner, R. (1998): Ideologie im Management. Die Veränderungen ideologischer Schwerpunkte bei der Führung von Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt a.M.

Weibler, J. (1996): Führungslehre – Ursachen für die Heterogenität einer Disziplin, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, S. 185–221, Wiesbaden.

Witte, E. (1987): Effizienz der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Sp. 163–175, Stuttgart.

Wunderer, R./von Arx, S. (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungscenter, Wiesbaden.

Bisher erschienene Arbeiten in der Reihe „Discussion Papers“

Conrad, P./Manke, G. (1997): Kritische Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele von Fachlaufbahnen - eine Fallsammlung und ein Erfahrungsbericht, 2., überarbeitete Fassung, Hamburg 10/96
{Discussion Papers No. 1/97}

Conrad, P./Keller, M. (1997): Human Resources Management - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1985 - 1997) –
2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hamburg 12/97
{Discussion Papers No. 2/97}

Conrad, P. (1997): Trends und kritische Aspekte der Personalentwicklung heute - ein Beitrag zur Diskussion um Stellenwert und Funktion heutiger Personalentwicklung
{Discussion Papers No. 3/97}

Conrad, P. (1998): Organisationales Lernen - Überlegungen und Anmerkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht
{Discussion Papers 1/98}

Conrad, P./Keller, M. (1998): Human Resources Management - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1985 - 1998) –
3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hamburg 6/98
{Discussion Papers No. 2/98}

Conrad, P./Sneikus, A. (1998): Zur Situation der Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland
- Ergebnisse einer Untersuchung - Kurzfassung - Hamburg 7/98. {Discussion Papers No. 3/98}

Conrad, P./Sneikus, A. (1998): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - Analyse und Diskussion eines mehrdimensionalen Konstrukts der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie, Hamburg 12/98 {Discussion Papers No. 4/98}

Sneikus, A. (1998): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1988 - 1998), Hamburg 11/98
{Discussion Papers No. 5/98}

Conrad, P./Keller, M. (1998): Vertrauen - Analyse und Diskussion des Vertrauenskonstrukts aus ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Sicht, Hamburg 12/98
{Discussion Papers No. 6/98}

Keller, M. (1998): Vertrauen – eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten
Hamburg 12/98
{Discussion Papers No. 7/98}

Conrad, P./Sneikus, A. (1999): Zur Situation der Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer Untersuchung – Langfassung –
Hamburg 3/99
{Discussion Papers No. 1/99}

Conrad, P./Katzner, N./Reuter, L.-R. (1999): Analyse von Konzeptionen und Instrumenten der Evaluation von Lehre, Forschung und Ressourcensteuerung – Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion –
Hamburg 6/99
{Discussion Papers No. 2/99}

Conrad, P. (1999): Behörden lernen von der Wirtschaft: Wie meidet man falsche Vorbilder?
Hamburg 8/99
{Discussion Papers No. 3/99}

Sneikus, A. (1999): Organizational Citizenship Behavior – eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage
Hamburg 10/99
{Discussion Papers No. 4/99}

Conrad, P./Ridder, H.-G. (1999): Human Resource Management – An Integrative Perspective
Hamburg 11/99
{Discussion Papers No. 5/99}

Conrad, P. (2000): Personalentwicklung
Hamburg 01/00
{Discussion Papers No. 1/00}

Conrad, P. (2000): Führungsqualität
Hamburg 01/00
{Discussion Papers No. 2/00}

Bestellungen richten Sie bitte schriftlich oder fernmündlich an das Institut für Personalmanagement (Adresse, Tel. und Fax.-Nr. auf der zweiten Umschlagseite) oder per e-mail an:

Peter.Conrad@unibw-hamburg.de